LA LEADERSHIP

Il potere nel gruppo

Una persona possiede potere quando attivamente o passivamente può influire sugli altri nel gruppo e per poter far questo deve possedere delle risorse valide per quella o quelle persone sulle quali si vuole esercitare un influsso.

È possibile operare una classificazione del potere secondo le seguenti categorie:

1. **Il potere rimunerativo**: esso è fondato sulla capacità della persona di influire su un'altra persona grazie ai *benefici e ai premi* che può concedere. Un caratteristico esempio di potere rimunerativo è l'aumento di stipendio dipendente dalla quantità di lavoro svolto. Perché sia efficace le ricompense proposte devono essere percepite come legate al comportamento richiesto ed essere proporzionali allo sforzo richiesto. Il potere rimunerativo può avere effetti svariatissimi come incremento del ritmo di lavoro, miglioramento delle qualità di esso, diminuzione delle assenze, aumentata collaborazione anche se in presenza del solo potere rimunerativo si possono avere ostacoli allo sviluppo di una collaborazione autentica; si sviluppa piuttosto una collaborazione finalizzata al raggiungimento della ricompensa.
2. **Il potere coercitivo**: esso è simile al potere rimunerativo in quanto la persona agente ha la capacità di controllare il raggiungimento dei risultati positivi da parte dell'altra o delle altre persone e di impedirlo se l'altro non agisce conformandosi a quanto richiesto. Tuttavia, mentre nel potere rimunerativo vengono usate le ricompense, in quello coercitivo si fa uso di *punizioni*. In questo tipo di potere si possono constatare alcune conseguenze negative:

a) la punizione dice all'individuo solo quello che non deve fare, per cui spesso il soggetto punito non sa cosa sostituire al comportamento negativo;

b) è impossibile punire tutti i comportamenti negativi, perciò l'intervento coercitivo spesso risulta indebolito;

c) siccome la punizione spesso porta il soggetto ad un comportamento di fuga, facilmente egli evita non solo l'aspetto particolarmente punito, ma tutta la situazione nella quale avviene la punizione;

d) la coercizione fa leva sulla paura e la paura può perdurare per molto tempo; in tal caso bisogna considerare che un elevato livello di paura rende la persona meno efficiente nell'affrontare i problemi.

3. **<u>Il potere di riferimento</u>**: esso si fonda sull'*identificazione* di una o più persone con quella che esercita il potere; quando chi esercita questo potere è un gruppo, la persona sviluppa un forte senso di appartenenza al gruppo, o un forte desiderio di appartenere al gruppo. Il potere di riferimento si distingue dal potere rimunerativo e coercitivo se è assente la mediazione della ricompensa o della punizione. Molti studi hanno evidenziato che con il potere di riferimento aumenta la tendenza al conformismo, soprattutto tra le persone che hanno bassa abilità per la leadership.
4. **<u>Il potere legittimo</u>**: esso si manifesta quando si ritiene che una persona abbia il *diritto di esercitare il suo influsso* e l'altro sente l'obbligo di accettarlo per effetto di valori culturali interiorizzati (es. in molte culture si ritiene che gli anziani abbiano particolari diritti sulle persone più giovani). Alcuni fattori possono diminuire il potere legittimo, tra questi la mancanza di competenza.
5. **<u>Il potere di competenza</u>**: il potere deriva dalla *competenza* posseduta dalla persona, ossia dalle cognizioni e abilità necessarie per realizzare ciò che i membri del gruppo apprezzano. Può verificarsi che quando l'esperto oltrepassa i limiti del suo dominio di competenza, perda la capacità di influire. Si ritiene inoltre che il potere di competenza tenda ad aumentare quanto più l'esperto è superiore all'altro, mentre il potere di riferimento tende ad aumentare quando chi esercita il potere non differisce troppo dall'altro.
6. **<u>Il potere informativo</u>**: il potere non deriva tanto dalla relazione esistente tra le persone ma dal *contenuto della comunicazione o dell'informazione* che si trasmette.

<u>La leadership può essere considerata un modo particolare di esercitare il potere.</u>

Gli elementi fondamentali che la caratterizzano sono tre:

a) *il leader* con le sue caratteristiche di personalità, il suo modo di percepire la situazione e le risorse che ha a sua disposizione per raggiungere gli scopi del gruppo;
b) *gli esecutori* o soggetti con le loro caratteristiche di personalità, i loro modi di percepire la situazione e le loro risorse;
c) *il contesto situazionale* nel quale le suddette variabili si manifestano.

Le funzioni fondamentali del leader nel gruppo

Si è constatato che i gruppi si propongono fondamentalmente due obiettivi: a) raggiungere una meta caratteristica del gruppo; b) mantenere il gruppo in efficienza in vista della meta che esso si è proposto.

In relazione a ciò è possibile distinguere tra due figure di leader:

1. **il leader impegnato nella soluzione dei compiti**: i suoi comportamenti sono orientati ad iniziare le attività necessarie, mantenere il gruppo in direzione della meta, spiegare le perplessità del gruppo, escogitare nuovi piani, distribuire informazioni in qualità di esperto.
2. **Il leader impegnato nel mantenimento del gruppo**: i suoi comportamenti sono diretti al mantenimento del gruppo nella sua efficienza per cui svolge attività orientate a rendere le relazioni interpersonali piacevoli, di incoraggiamento, di dare spazio alle minoranze per farsi sentire, potenziare l'autodirettività, rinforzare l'interdipendenza tra i membri (si occupa principalmente della situazione affettiva del gruppo).

Quale delle due funzioni viene maggiormente apprezzata nel leader dipende dalle aspettative che i membri del gruppo hanno riguardo alla posizione occupata dal leader. Ad esempio quando tra i membri del gruppo si creano delle situazioni di crisi, le aspettative del gruppo di solito sono orientate verso un leader che sia attento soprattutto agli aspetti umani piuttosto che un buon amministratore; questo sarà vero soprattutto quando il gruppo è minacciato di disintegrazione, per cui la maggior parte delle energie devono essere dirette al mantenimento del gruppo.

La leadership può inoltre essere considerata a due livelli:

1. la leadership democratica;
2. la leadership autoritaria.

La **leadership democratica** si contraddistingue per le seguenti caratteristiche:

a) il principio d'azione, la discussione e la decisione di gruppo hanno l'aiuto e l'incoraggiamento del leader;
b) le attività che si intraprendono sono il risultato delle discussioni di gruppo. Si stabiliscono i passi fondamentali per raggiungere i fini del gruppo e il leader propone alternative quando occorrono suggerimenti tecnici;

c) i membri del gruppo scelgono i colleghi di lavoro ed è il gruppo che pensa alla suddivisione del lavoro;
d) la critica o la lode del leader è oggettiva, fondata sui fatti; egli è un membro del gruppo e non si assume tutto il lavoro che il gruppo deve eseguire.

La **leadership autoritaria** è caratterizzata dai seguenti aspetti:

a) il leader stabilisce i principi d'azione;
b) le varie tecniche ed i vari passi sono dettati dall'autorità di volta in volta in modo che non si può prevedere precisamente quale sarà la mossa successiva;
c) è il leader che stabilisce quale lavoro specifico si deve fare e da chi deve essere eseguito;
d) il leader tende ad essere "personale" nella lode e nella critica, ma sia astiene da un'attiva partecipazione al lavoro di gruppo.

Il modello che al presente risulta essere più efficace è quello della **direzione partecipativa** che fonda sul riconoscimento e sulla soddisfazione dei bisogni dei membri del gruppo di lavoro e motiva le persone a fare del loro meglio.

La direzione partecipativa significa che tutti i membri del gruppo di lavoro, indipendentemente dalla mansione svolta, conoscono e comprendono lo scopo dell'organizzazione nel suo complesso e vedono sia il "*grande quadro*" sia il *modo in cui la loro mansione si inserisce in esso*. Sono coinvolti nelle decisioni che influenzano il proprio lavoro e sono incoraggiati a presentare idee su come eseguire meglio i compiti.

Il lavoro d'équipe

Nella funzione di leader è importante creare uno spirito d'équipe tra i vari collaboratori. Nel far questo è efficace tener conto dei bisogni umani fondamentali delle persone che lavorano insieme. Quando il leader riesce a soddisfare tali bisogni crea l'ambiente motivazionale in cui gli individui si comportano nel modo più produttivo. A tal fine può essere utile tener conto dei seguenti aspetti:

- favorire una completa ed efficace comunicazione tra i membri che compongono il gruppo di lavoro;

- basarsi sul consenso e sulla condivisione delle decisioni, invece che sulla coercizione;
- esercitare la propria influenza sulla base della competenza, della conoscenza e degli obiettivi di lavoro, invece sull'estro personale o su giochi di potere;
- creare un'atmosfera che permetta ed incoraggi espressioni personali ed emozionali così come un comportamento orientato ai compiti;
- accettare l'esistenza dei conflitti ed essere pronti ad affrontarlo e mediarlo.